

Jenseits der Sonntagsreden

Eine gut entwickelte Unternehmenskultur ist gut fürs Image, schön für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ideal für Sonntagsreden. Und sonst? TEAMlive hat nachgeforscht – und wesentlich handfestere Argumente gefunden.

Gerade dann, wenn es um „Soft-Themen“ wie Unternehmenskultur geht, stellt sich oft die Frage: Was bringt's in Zahlen? Und tatsächlich: Es gibt Zahlen, die beweisen, dass eine gesunde Kultur des Miteinanders im Unternehmen einen guten Teil zum Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beiträgt – und damit auch zum positiven Betriebsergebnis.

Hard facts sprechen für soft facts.

So ergibt eine Studie des Deutschen Ministeriums für Arbeit und Soziales: Rund 30 Prozent des Unternehmenserfolges hängen vom Mitarbeiter-Engagement ab. Knapp 40 Prozent der Kunden bleiben Unternehmen aufgrund des Mitarbeiterverhaltens treu (MCA, Brand Ambassador Benchmark); 68 Prozent wechseln den Anbieter bei nicht zufriedenstellendem Verhalten von Mitar-

beitern (Ken Irons, Market Leader). Wegweisendes Detail: Die überdurchschnittlich erfolgreichen Firmen legen mehr Wert aufs Mitarbeiter-Engagement als die weniger erfolgreichen. Ein klarer Pluspunkt. Doch wie kommt man auf solche Werte? Es gibt kaum Unternehmen, die ihre individuelle Kultur so messen können, dass sie eine schlüssige Beweiskette „Bessere Unternehmenskultur = besseres Ergebnis“ nachweisen könnten. Ein echtes Dilemma also? TEAMlive fragt den Experten: „Nein. Denn einerseits zeigt ja gerade derüberdurchschnittliche Erfolg der erfolgreichen Unternehmen aus der Studie, dass es sich bezahlt macht, in Unternehmenskultur zu investieren. Also in diese Investition zu vertrauen. Und andererseits gibt es Unternehmen wie z. B. Hilti, den liechtensteinischen Konzern für Befestigungstechnik, der nicht nur eine starke

Unternehmenskultur vorlebt, sondern auch einen individuellen Weg gefunden hat, die Investitionen in Unternehmenskultur zu messen“, sagt Ralf Tometschek, Partner bei Identäter, einer Agentur, die sich auf das Thema Unternehmenskultur spezialisiert hat.

Starke Unternehmenskulturen fördern das Engagement

Beispiel Hilti also. Die Recherche ergibt: Ein starkes Unternehmen, das seine Mitarbeiter zu engagierten Marken- und Wertebotschaftern entwickelt. Integrität, Mut, Teamarbeit und Engagement sind die Werte, mit denen sich Hilti auf eine „Culture Journey“ gemacht hat. Die Werte gelten seit gut 20 Jahren, seit dem Jahr 2000 organisiert Hilti in 130 Ländern Camps für diese „Culture Journey“. Ein wesentlicher Aspekt ist der Team-Fokus. Die Teams kommen gemeinsam ins Camp und diskutieren aktuelle Probleme auf dem Weg zur Umsetzung der Werte. Geleitet werden die Camps von weltweit rund 70 Sherpas, die – hauptberuflich angestellt – die Teams begleiten. Kaum vorstellbar, dass so viel investiert würde, wüsste man nicht um den positiven Effekt. Und in der Tat: Hilti kann durch seine Marktforschungsdaten und internen Umfragen den Weg von einer verbesserten Führungsqualität auf eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und davon weiter auf die Kundenzufriedenheit und den Markterfolg verfolgen.

Unternehmenskultur folgt der Führungskultur

Ein Schlüssel zum Erfolg sind die Führungskräfte. Sie personifizieren Unternehmenskultur. Sie werden als Vorbilder gesehen und streng beurteilt. Die Mitarbeiter schauen kritisch darauf, ob das Manage-

Schlägt sich eine positive Unternehmenskultur auch positiv auf Unternehmenszahlen nieder? Vieles spricht dafür.





ment auch vorlebt, was es von den eigenen Mitarbeitern verlangt. Diese Vertrauensfrage wird in einer aktuellen Studie bestätigt: Vor allem Glaubwürdigkeit ist bei Führungskräften gefragt. 83 Prozent gaben dies als wichtigstes Führungsprinzip an. Ein weiteres Thema der Untersuchung waren Fragen zum Mitarbeiter-Engagement. Dieses kann von Führungskräften vor allem dadurch beeinflusst werden, dass sie die Leistung

INFO

Eine Definition (von vielen)

Unternehmenskultur kann definiert werden als die von einer Gruppe gemeinsam gehaltenen grundlegenden Überzeugungen, die deren Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln maßgeblich beeinflussen und insgesamt typisch für die Gruppe sind. (Quelle: Sackmann, 2002)

Beispiele für „Wertefolder“

Cap Gemini gibt Wertekarten im Postkartenformat aus. Die Erfolgswerte sind dort visualisiert und zusätzlich auch als Reime aufbereitet. Für den Wert „Thought Leadership“ etwa findet sich auf der Vorderseite der Sager: „Earn the millions with your brilliance“, auf der Rückseite der Karte sind die drei wichtigsten Umsetzungspunkte aufgelistet.

VW hat sein aktuelles Leitbild als Fächer im Scheckkartenformat aufbereitet. Jeder Wert hat im Fächer eine Karte mit einer Kurzbeschreibung des Wertes (wie z. B. zum Wert „Erneuerungsfähigkeit“). Zusätzlich gibt es farbige Funktionskarten – so kann zum Beispiel jeder Mitarbeiter dem Kollegen mit der grünen Karte ein „gut gemacht“ mit auf den Weg geben. (Quelle: K. Kroboth; H. J. Schmidt: Innen beginnen.)

ihrer Mitarbeiter wertschätzen und die Unternehmenswerte selbst vorleben (Studie: Experteer, Stadler/Heinle/Schott).

Unternehmens- und Markenidentität

Eine spannende Herausforderung für die Vitalität von Unternehmenskulturen sind Unternehmensfusionen. Der Mitbegründer der Organisationspsychologie Ed H. Schein erörtert dies in seinem Buch „Organisationskultur“ an einem Beispiel: „In einem italienisch-kanadischen Joint Venture arbeiteten die beiden Gruppen fast ein Jahrzehnt zusammen, ohne ihre Kulturen in irgendeiner Weise zu integrieren. Jede Gruppe zog über den Stil der anderen her. Aber die wirtschaftlichen Bedingungen waren günstig, und es gab keinerlei Anreiz für Integrationsbemühungen.“ Dadurch blieb es bei zwei Unternehmensidentitäten und die beide Unternehmen wurden von ihren Kunden auch als unterschiedliche Gruppen wahrgenommen. Beispiele wie dieses zeigen, wie groß der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Wahrnehmung des Unternehmens durch die Außenwelt ist. Anders gesagt: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nicht nur die Wertebotschafter eines Unternehmens sondern auch wichtige Markenbotschafter. „Brand Citizenship Behavior“, so bezeichnet die Wirtschaftswissenschaft diesen Zusammenhang zwischen dem nach außen und innen gerichteten Verhalten des Managements, der Führungskräfte und der Mitarbeiter eines Unternehmens. Wie wichtig diese Rolle der Mitarbeiter bei der Entwicklung einer Marke und ihrer Identität ist, zeigt auch, dass der immaterielle Markenwert vieler Unternehmen heute längst den materiellen übersteigt. Sonja Sackmann erörtert das am Beispiel „Audi“: „So hat es Jahre gedauert, bis es



Ralf Tometschek:
„Es zahlt sich aus, in Unternehmenskultur zu investieren.“

Audi erreicht hat, sich von einem soliden, doch eher langweiligen Beamtenimage hin zu einem sportlich agilen Unternehmen zu entwickeln.“ Dieser Wechsel wurde nicht nur durch eine Änderung der Produktpalette erreicht, sondern auch sehr wesentlich durch die Mitarbeiter geprägt.

Kundenkontakt – der Moment der Wahrheit

Gerade für Dienstleister wird es immer schwieriger, sich mit Angeboten und Leistungen vom Wettbewerb abzuheben. Hier kann die Unternehmenskultur den entscheidenden Unterschied ausmachen. Denn: Der Kunde spürt recht schnell, welcher „Spirit“ ihm durch eine Filiale, einen Shop oder die Telefonleitung entgegenweht. Riecht es nach Bürokratie, Unlust und Willkür, ist er heute schneller weg denn je. Duftet es nach Service-Innovation, Engagement und Individualität, bleibt er gerne länger. ■